

## 教員の職務満足とワークモチベーションに関する研究動向

山下, 顕史  
九州大学大学院博士後期課程

<https://doi.org/10.15017/19624>

---

出版情報 : 飛梅論集. 10, pp.69-82, 2010-03-31. Graduate School of Human-Environment Studies, Kyushu University

バージョン :

権利関係 :

## 教員の職務満足と ワークモチベーションに関する研究動向

山下 顕 史\*

### はじめに

本稿は、産業・組織心理学における職務満足とワークモチベーションに関する理論の整理と先行研究の検討を行うと同時に、海外における教員の職務満足とワークモチベーションに関する先行研究のレビューを行うことを目的とする。

本稿では、ワークモチベーションを「職の場面における行動、すなわち職務行動を引き起こしその方向性を規定する要因」と定義することとする。

職の場面におけるモチベーションを「ワークモチベーション」とし、このワークモチベーションのマネジメント、すなわちモチベーションマネジメントの重要性が産業・組織心理学において指摘されている<sup>1)</sup>。職務満足とは、「仕事や職場に対する総体的な主観的評価に基づく肯定的な感情（山口、2006年、p.33）」である。我が国における教員のモチベーションに関する研究として、山田（2007年）と高橋ら（2009年）が挙げられる。山田は、公立中学校の教員を対象とし、「個人の属性及び個人の特性がモチベーション向上を促進する要因に影響を与えている」という仮説の設定に基づき、個人の属性要因として「性別」「年齢」「職階」の3要因、個人の特性的要因として「学校が校長を中心とする組織体であることへの認知」「個人的なストレス・コントロール法の所持」「家庭における仕事の話の割合」の3要因を挙げこれらが、教員のモチベーション向上の促進要因に与えている影響について実証的に明らかにしている。結論として、公立中学校教員のモチベーションの向上を促進する要因が「自己有能感要因」「職務適性感要因」「向社会性要因」「自己啓発要因」「職場内人間関係要因」であることを指摘している。高橋らによるものは、この山田による調査尺度を用い、新潟県公立小学校教員のモチベーション要因を明らかにし、ストレス要因との関係性を分析しているものである。また、淵上はその著書の中で教員のモチベーションが学校改善のための原動力となること、モチベーターとしての学校管理職の役割の重要性について述べている（淵上、1995年）次に我が国における教員の職務満足に関する研究として、代表的なものとして青木ら（1991年）によるものがあげられる。青木らは、ハーズバーグの二要因理論に基づき公立学校教員の職務満足の規定要因を実証的に明らかにしており、本研究は教員のワークモチベーションに関する研究に先鞭をつけた点で非常に重要な研究であると指摘できる。

\*九州大学大学院博士後期課程

教育経営学において、ポーラ (Paula, F. S.) は、ハーズバーグ (Herzberg, F.) とブルーム (Vroom, V. H.) による動機づけに関する理論を整理することを通し、教員のワークモチベーションについて「学校システムにおける経営行動に深い意味をもっていると考えられる (ポーラ、1986年、p.331)」と述べており、教員のワークモチベーションについて特に教育経営学において考察を行うことの重要性を指摘している。しかしながら、我が国において教員のワークモチベーションについて扱った研究、特に教育経営学研究は残念ながら発展途上にあると言える。教員のワークモチベーションに関しては先述の測上による論述があるものの、広く論じられているわけではない。また、教員のストレスやバーンアウトを始めとする教員のメンタルヘルスに関する研究は一定程度の蓄積があるが<sup>2)</sup>、ストレッサーを排除するだけで教員の職務内容が向上する訳ではない。もちろん過剰なストレスが教員にかかっている状態では、教員の心理的状态は悪化し教育活動にネガティブな影響を与えるわけであり、ストレッサーを明らかにし、学校組織のマネジメントにおける教員のストレスへの着目を促進したことには意味があるが、教員の活動の根源、すなわちワークモチベーションについての着目はあまりにも少ない現状がある。あらゆる活動の根源には欲求、すなわちワークモチベーションが存在するわけであり、また、職の場面における望ましい結果を導き出すためには、ワークモチベーションのマネジメントが重要になるのではないだろうか。また、教育経営学が一般の経営学とは異なり独自の発展を遂げてきた理由は、企業組織と学校組織との間には何かしらの相違点が存在し、一般の経営学や組織論にて得られた知見が必ずしも学校経営や学校組織に対し適応可能でないことにその理由があるものと考えられる。故に、産業・組織心理学において蓄積されてきたワークモチベーションに関する知見を元に、その対象を教員に特化したものとして発展させる必要があるのではないだろうか。また、教員の職務満足とワークモチベーションとを関連づけた研究も管見の限りない。教育活動の主体は児童生徒であることは疑う余地もないが、教育を掌る教員のワークモチベーションや職務満足が低い状態に置かれた場合、児童生徒へ少なからず好ましからざる影響を与えるであろうことは容易に想像でき、これらの関係性についての考察を行うことには意味があるものと考えられるのである。

本稿では、まず、第1章で職務満足とワークモチベーションの一般的な理論の確認を行うこととし、続いて第2章では、これらの理論を教員に特化して、海外における先行研究の分析を通し考察を行うこととする。

## 1. 職務満足とワークモチベーション

本章では職務満足とワークモチベーションに関する基礎理論についての確認を行うこととする。

外島らは職務満足について「これらの理論が暗黙の前提としていた『満足が高まると動機づけが高くなり努力するようになる』という考え方は必ずしも正しくない。」(外島ら、2004年、pp.11-12) とし、職務満足が必ずしもワークモチベーションを高めることに影響を持たないことを指摘し、さらに山口は「(中略) 職務満足感が高い人は、簡単に欠勤したり離職したりはしないが、絶えず

高いモチベーションをもって仕事に取り組むとは限らない。」(山口ら、2006年、p.34)とし、職務満足とワークモチベーションがダイレクトに関連するものではないことに注意すべきとしつつも、後に確認を行うが、カンドロン (Tiiu Kamdron, 2009年) による研究では、エストニアの公務員を対象とし、ワークモチベーションと職務満足の関係性を明らかにすることを目的としていることから<sup>3)</sup>、ワークモチベーションと職務満足との間には何らかの関係性があることが指摘でき、これらの関係性について論じることに問題はないものと考えられる。

まずワークモチベーションとは、職の場面におけるモチベーションのことであり、心理学における動機づけ=モチベーションの観点を組織経営に導入し、組織成員のワークモチベーションの維持向上を目的とした経営行動をモチベーションマネジメントという。教員を目指し教員の職を得た人間が、能力や意欲に欠けているとは考えにくいだが、我が国において、今後、団塊世代の一斉退職の結果生まれる若手教員の斉採用を鑑みるに、人材育成の観点から教員のワークモチベーションを維持、向上し、教員という職にどのようにコミットさせていくのかについて、さらに現職教員の資質能力の向上を図るために、教員のワークモチベーションをいかに維持するかということについては重要な観点となるのではないだろうか。また角山はモチベーションマネジメントについて「(中略)能力が比較的安定した要因であるのに対して、モチベーションは、賞賛や叱責、あるいは目標との距離など少しのきっかけで強弱どちらの方向にも変化し、変化の幅も一定ではない。したがって、仕事の上では、モチベーションをいかに管理していくか、すなわちモチベーションマネジメントの効果的な実践が、長期にわたっての安定した成果や業績を維持することにつながる。(角山、2006年、p.35)」と指摘している。この観点からモチベーションマネジメントについて考えた場合、ワークモチベーションはあらゆる環境から影響を与えられる不確実性の高い要素であり、教員のワークモチベーションの規定要因やマネジメントを明らかにすることにはある程度の限界があるものと考えられる。しかしながら、ワークモチベーションはこのように不確実性の高いものだからこそ、その取り扱いに注意を払うべきであり、組織マネジメントにおいても常に着目すべき事象であるものと考えられるわけであるが、教育経営学においてはさほど論じられてきていない。本章では、まず職務満足に関する基本理論、ワークモチベーションと職務満足との関係性について確認を行うこととする。

職務満足の基本的な理論として、ハーズバーグの二要因理論がある。ここではまずハーズバーグの二要因理論についての確認を行うこととする。ハーズバーグは、職務満足の決定要因として「達成」「承認」「仕事そのもの」「責任」「昇進」、職務満足を低下させる要因として「会社の政策と経営」「監督」「給与」「対人関係」「作業条件」であることを指摘しているが、後者の職務満足を低下させる要因については、これらの条件が悪化すると職務満足の低下を招きはするが、職務満足を向上するために機能する要因ではないことも合わせて明らかにしている (ハーズバーグ、北野訳、1968年、p.85)。一般的には前者を「動機づけ要因」、後者を「衛生要因」とされている。衛生要因についてハーズバーグは「『不満要因』は人間の、かれがおこなっているものへの関係づけを表すのではなく、むしろ、かれがその中で職務に従事している脈絡ないし環境へのかれの関係づけを表している。」

(ハーズバーグ、前掲、p.87) とし、「不満要因は本質的に環境を表していて、主として職務不満を防止する役目をし、積極的職務態度にはほとんど効果を持たない」(ハーズバーグ、前掲、p.87) ことから「不満要因」を「衛生要因」とし、他方の「満足要因」を「動機づけ要因」としたとしている。この「動機づけ要因」が動機づけに作用する理由は、それが人間の精神的成長に貢献するからであるとしている。ハーズバーグのこの理論は、職務満足の文脈で語られることが多いが、出発点はモチベーションについての理論であることには注意が必要である。

職務満足とワークモチベーションを相互に関連づけた研究としてカンドロン(2009年)によるものがあげられる。カンドロンはエストニアの公務員を対象とした調査を通し、職務満足とワークモチベーションの相互関係を明らかにしている。ここではこのカンドロンによる調査研究の確認を通し、職務満足とワークモチベーションの相互関係について考察することとする。現在まで、職務満足のとワークモチベーションとの間に注視すべき関係性が存在しないことが指摘されてきている中で、カンドロンによる一連の研究は、新たに職務満足とワークモチベーションの関係性を明らかにしたことに研究の意義があるものと考えられる。

カンドロンによる調査では、ハックマン(Hackman, J.R.)とオーダム(Oldham, G.R.)による、JDS(Job Diagnostic Survey)、職務満足に関する調査(ハーバード大学において構築された、ハーズバーグのワークモチベーションテストに基づく質問と、パーソナリティの4タイプテスト)を行っている。JDSは、職務満足やワークモチベーション、職務特性などに関する調査研究を行う際に用いられる最も一般的な尺度である。このJDSを用い、教員を対象とした調査研究もなされており(Barnabeら、1994年。)、この尺度が教員に対しても適応可能であることが確認されていることから今後の教員のワークモチベーションに関する研究の展望へと繋がるものであることが看取できる。ハーズバーグのワークモチベーション尺度は、ワークモチベーションと、(A) 物的要因(material factors)、(E) 昇進(promotion)、(B) 承認・認知(recognition)、(D) 上司との関係性(relationships with superiors)、(F) パフォーマンスにおける成功(success in performance)、(C) 責任に対する感覚(sense of responsibility)、(H) 職務内容(contents of work)、(I) 職業集団との掛かり合い(involverment with the work collective)との関係性を明らかにするものであり、職務満足調査は、職、マネジメント、昇進、給与に対する満足度を5件法にて調査を行うものである。ハーバード大学において構築された4タイプテストは、個人の特性を「分析者(analyzer)」「監督者(controller)」「創始者(initiator/promoter)」「支援者(supporter)」の4タイプに分類するテストであり、「分析者」や「監督者」に分類される人間はより合理的な傾向があり、「創始者」や「支援者」に分類される人間は感情的な傾向があるとされる。

カンドロンはこれらの調査結果を元に、職務満足とワークモチベーションとの関係性、ワークモチベーションのモデルの構築を行っている。まず、職務満足とワークモチベーションとの関係性についてであるが、カンドロンはハックマンらによるモチベーションポテンシャルスコア(MPS)を用い説明を試みている。MPSについては表1に示す。一般的に職務満足が高い状況にあると、MPSスコアは高くなることが明らかになっており、また、職務満足が高くなると職に対する評価が

豊かになるとされている。

調査の結果、職務満足を向上させワークモチベーションを下げる要因としては、物的要因、上司との関係性であり、ワークモチベーションを向上させる要因として認知と責任であることが明らかになった。給与に関しては職務満足との関係性は強いものの、ワークモチベーションを下げる要因になることが明らかとなっている。また、MPSのスコアと職務満足を規定する要因の間には有意差が認められることが指摘している。カンドロンによる調査結果として、MPSスコアと、職務に対する満足、マネジメントに対する満足、昇進に対する満足、給与に対する満足との間に正の相関関係が認められていることから、これらの職務満足を規定する要因とワークモチベーションとの間には何らかの関係性、さらに、職務満足の向上がワークモチベーションの向上につながる可能性を指摘しているものである。

表1 MPS

$$MPS = \frac{SV + TI - TS}{3} \times A \times F$$

MPS : モチベーションポテンシャルスコア (motivational potential score)  
 SV : 能力の多様性 (skill variety)  
 TI : 職務アイデンティティ (job identity)  
 TS : 職務の意義 (job significance)  
 A : 自律性 (autonomy)  
 F : 職務自体からのフィードバック (feedback from the job itself)

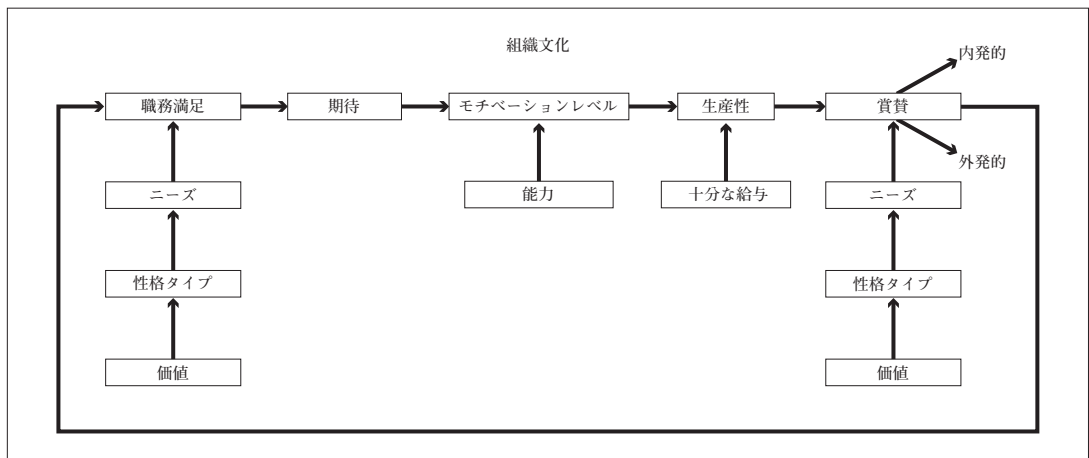


図1 ワークモチベーション — 職務満足モデル (カンドロン、2009年、p.81)

次にワークモチベーションと職務満足との関係性については、まず、職務満足と職務効率との間には直接的な関係性は無いものの、職務満足とワークモチベーションの間には一定程度の関係性があるものと結論づけており、さらにワークモチベーションと職務効率の間には強い関係性があることも合わせて指摘している。

カンドロンは、職務満足とワークモチベーションはともに内面的なものではあるが、異なった現象であり、職務満足は態度の複合体であり、ワークモチベーションは状態を表すものであるとしている。また、人間は開放性自己組織システムであり、人間の目的は生存と自らの生活を守ることにありというものであり、組織も同様であるとしている。人と組織の機能はより効果的かつ問題を最小化しようとするものであるとし、「野心のある」目標を達成するために、確実かつ最低限の目標を設定すると指摘している。

カンドロンは「ニーズ」を目的のある行動や職務を促すためのものであるとし、また、個人特性の違いをワークモチベーションや職務満足を考える際に重要視すべきであるとしている。ある人間が職務に対して満足している状態を仮定するならば、それは、彼自身のニーズが満たされている場合であり、このことに彼自身が気づいた場合において動機づけられるとしている。ここの際に重要になるのが、個人と環境の結節点である。職務環境から得るものが大きい場合においては、個人はその環境に対して貢献し、職務や同僚、マネジメントが個人のニーズを満たすものであるとするならば、個人はそれらに対し貢献する行動をとり、この一連の流れを経ることで、個人は動機づけられることになるとしている。次に、ワークモチベーションレベルの構成は、職務経験と能力によって影響されるとし、職務経験が非常に高い場合、職務満足のレベルは非常に低くなるとしている。また、個人の職務がその有する技能を超えるものであれば、効果を出すことは不可能となるが、この問題はマネジメントの改善を通して解決できる問題であるとしている。ワークモチベーションは、個人における特に「比較過程 (comparison process)」の影響を受けるとし、賞賛は外発的・内発的の双方から影響を受けるものであり、内発的賞賛としては職務に対する楽しみや満足、外発的賞賛は環境から影響をうける。マネジメントは個人に対し外発的にのみ補償 (compensations) することしかできず、マネジメントが内発的補償に寄与するためには個人への理解を深める必要があるとしている。また、モチベーションプロセスが潜在的に意識されていたとすれば、マネジメントは個人の自己探求に大いに役立ち、賞賛への期待は、ニーズや個人的特性、価値観に影響を受けるものであるとしている。

モチベーションプロセスは、組織文化の枠組みの中にその機能があり、組織文化からのサポートが存在しないモチベーションプロセスは存在し得ないとしている (カンドロン、2009年、pp.79-81)。

上述のごとくカンドロンは職務満足とワークモチベーションとの関係性について述べている。図1に概要を表現した図を示す。カンドロンは、個人の価値観、特性、ニーズが根本的に存在し、これらに対し、職場環境がポジティブな影響を示しているならば、その個人の職務満足は向上するとしている。次に職務満足の向上が、期待感へと影響を与え、その結果としてワークモチベーション

へ影響を与えると仮定している。このワークモチベーションは、個人の能力と深い関係性があることも合わせて示唆しているのである。ワークモチベーションが高まった結果として個人の生産性が向上するとしている。この生産性については給与との関係性を示唆している。この点については、ハーズバーグで言うところの衛生要因にあたる部分であり、職務満足を向上させることには寄与しないものの、低下を防ぐ意味合いがあると言える。次に、生産性が向上することで賞賛が与えられる。この賞賛についても、個人の価値観や特性、ニーズに深い影響を受けるものであると仮定している。最終的に賞賛を与えられることで職務満足を向上するという一連のサイクルに重視したマネジメントを行うことの必要性を述べているのである。また、このサイクルは組織文化の枠組みの中に存在し、これに非常に大きな影響を受けることを示唆しているのである。

ここまで、カンドロンによる調査研究を元に、職務満足とワークモチベーションとの関係性について確認を行ってきた。本章で得られた知見として、職務満足とワークモチベーションは相互に関係するものの、職務満足やワークモチベーション自体も様々な要因による影響を受ける存在であるということが判明した点、さらに、このような困難な点があるとはいえ、職務満足やワークモチベーションに注意を払ったマネジメントを遂行することで個人の生産性の向上に大きく寄与するという点である。カンドロンが導きだしたこの視点は、今後、学校組織におけるモチベーションマネジメントを扱う上で非常に重要な視点となろう。

## 2. 教員の職務満足とワークモチベーション

本章では外国での先行研究を元に、教員の職務満足とワークモチベーションに関する考察を行い、最終的に学校組織におけるモチベーションマネジメントを実施するための知見を抽出することを目的とする。教員のワークモチベーションや職務満足について扱っている文献は多数あるが、本章では特に教員のワークモチベーションと職務満足を同時に分析対象とした文献を取り扱うこととする。

まずマートラー (Mertler, C. A., 2002年) は、中等教育段階の教員710名を対象とし、職務満足とワークモチベーションの関係性についてのウェブ調査を行っている。マートラーは「教員のモチベーションと職務満足に関する調査 (Teacher Motivation and Job Satisfaction Survey)」を2000年に行い、この調査において、対象の教員に対し「1. 教員としての職に対しての全般的な満足のレベル」「2. もしあなた (調査対象の教員) が新しいキャリアのスタートが切れるならば、また教員を選択するか」「3. 概して、あなたは、あなたとともに働いている教員がワークモチベーションの高い状況にあると信じているか」「4. 知っている、または一緒に働いている教員のうち、ワークモチベーションの低い教員はどれくらい存在するか」の4点について質問を行っている。

まず質問1については、77%の教員が職務に対し満足感を得ていることを明らかにしている。また、この職務満足について性差、人種による有意差は確認されておらず、年齢については26歳から30歳の教員、36歳から40歳の教員の職務満足度は高く、31歳から35歳の教員はそれらの年数の教員よりも職務満足が低い状態にあることを明らかにしている。教職経験年数については、職務満



足に対し大きな影響を与えることを、本調査を通して明らかにしており、教職経験年数1年から5年、21年から25年、31年から35年の教員の職務満足が高く、6年から10年の教員の職務満足が低いことを明らかにしている。また学校が設置されている地域（urban：都市部、suburban：郊外部、rural：田園部）による職務満足の違いについての有意差は見られないことを指摘している。

次に設問2については、36%の教員が新たなキャリアとしての教員を選択肢として取らないことがあきらかになっているが、この設問については、性差、人種、年齢、教職経験年数、学校の設置地域による有意差は認められないことを明らかにしている。

設問3については、74%の教員が、教員のワークモチベーションが高い状況にあると信じていることが判明しているが、この設問についても、性差、人種、年齢、教職経験年数、学校の設置地域による有意差は認められないことを明らかにしている。設問4については、調査対象の教員の知り合いの教員、または同僚の教員でワークモチベーションの低い教員の人数を聞いており、平均して5から6人の存在を指摘している。また24%の教員が10人以上の同僚教員がワークモチベーションの低い状況におかれていると認識していることが合わせて指摘されている。この人数に関しては、まず性差による有意差が認められることが指摘されており、男性対象者の方がワークモチベーションの低い教員を多く指摘する傾向があることが明らかになっている。この設問についての人種による有意差はないものの、学校の設置地域による有意差が指摘されており、郊外部の教員の方が、都市部や田園部の地域に設置されている学校の教員よりも、ワークモチベーションの低い教員を多く指摘していることが明らかとなっている。また、年齢や教職経験年数による人数の差異は指摘できないことが明らかにされている。

マートラーは本調査の結果として、次の点を指摘している。まず、職務満足に関して、性差による統計的差異は認められないことを指摘し、この点に関しては教員の職務満足に関する先行研究において指摘されておらず、新たな知見であるとしている。次に、教職について早い段階と、教職経験を積み定年間に近づくに連れて職務満足は高くなるものの、中間層の教員については職務満足が低い状態にあることが判明したとしている。この根拠としては、20歳代後半の教員と、50歳代前半の教員が教職というキャリアに対してポジティブな反応を示した調査結果による。最終的に、男性で郊外部の教員の方が、女性で都市部、田園部に勤務する教員よりも、ワークモチベーションの低い教員の存在を認識しているということが明らかになったとしている。これらの調査結果についてマートラーは、教員は基本的に職務に満足している事実を示しているが、明らかに多数の教員が不満足の状態におかれている状況にあるとしている。この調査においては、23%の教員が教育活動に対して満足していないという結果が出ており、教育活動に満足していない教員の担当している児童生徒に対して質の高い教育を受ける権利を侵害している可能性を指摘している。これらの結果を受けてマートラーは、学校経営者に対し、教員の職務満足が低下している現状を認知するべきであると警鐘を鳴らしている。学校管理職の重要な役割の一つとして、教員の専門職としてのモラルに対し責任を負うことであるとし、本調査結果が示すように、中間層の教員の職務満足が低い状態におかれており、むしろその中間層の教員に対し様々な施策を講じることの必要性を指摘してい

る。マートラーは一つの手だてとして、教員に対するインセンティブを改善するべきであるとしているが、給与等のインセンティブは、ハーズバーグの二要因理論に照らし合わせると、給与は衛生要因の一つであり職務満足に対する効果は望めるものと考えられる。しかしながら、ワークモチベーションの観点から考えるとすれば給与等の外発的動機づけだけではなく、内発的動機づけに注意を払うべきであろう。

マートラーによるこの研究は、特に教員の職務満足とワークモチベーションを対象とした調査研究を行う際に必要な視点を提供しているものと考えられる。教員に対する職務満足とワークモチベーションに関する調査を行う場合には、性差、人種、年齢、教職経験年数、調査対象者の勤務する学校のロケーションに着目する必要があるということである。日本においては人種の差異について考える必要性は、アメリカにおける調査と比較すれば低いものと考えられるが、教員の職務満足とワークモチベーションは、教員の属性に一定程度の影響を受ける可能性が考えられる。

次に、スコットら（Scott, C. S. and Sue Cox and Steve Dinham, 1999年）は、イギリスの教員を対象に、教員のワークモチベーション、満足、健康についてのベンチマークを確認し、教員の満足度を向上するモデルの構築を行うことを目的とした研究をしている。スコットらは、(1) 年齢、教職経験年数、勤務校での在籍年数、職階、資格証、母語、学校種、(2) 教育活動の位置づけ、(3) 教育活動に対する満足・不満足、(4) 教育活動に充てている時間、(5) モチベーションとコミットメント尺度（Novacek & Lazarus, 1990年によるもの）、(6) ストレス尺度（The 12-item form of the General Health Questionnaire (GHQ)）、(7) 教育活動についての自由記述、これらの観点と尺度に基づいて調査を実施している。まず調査対象者はEight Local Education Authority (LEAs) が管轄する学校から抽出している（8都市、661校）。調査対象者は609人であり、調査対象者の属性については、まず平均年齢は42歳（22歳から62歳）、教職経験年数平均は16.5歳（1年から41年）、勤務校での在籍年数平均は5.5年（1年から29年）、英語を母語としない教員は4%、女性対象者が70%、男性対象者が30%となっている。さらに、40%（男性対象者の24%、女性対象者の47%）が幼児・初等教育学校（infants-primary range）、中学校（middle school）2%、中等教育学校（secondary schools）が54%（男性対象者の69%、女性対象者の48%）、他の学校が5%となっている。調査対象者の職階とその割合は、校長（head teachers）が10%（男性対象者の13%、女性対象者の9%）、副校長（deputy heads）が7%（男性対象者の8%、女性対象者の7%）、23%が科目、学年等の主任（男性対象者の33%、女性対象者の19%）、24%が学級担任であり特別の責任と給与支払いを受けている教員（男性対象者の22%、女性対象者の26%）、一般の学級担任が30%（男性対象者の23%、女性対象者の33%）、補助教員（supply teachers）が1%（女性対象者の1%）、他の職種が4%（図書館職員も含む。男性対象者の3%、女性対象者の5%）となっている。

スコットは本調査を通して次の点を指摘している。まず、コミットメントとワークモチベーションに関しては、特に所属意識、利他意識、個人の成長の要素が大きな影響を与えることが明らかになっている。次に、職務満足については、教員の職務満足は低い状態にあり、児童生徒のために自らの専門性を発揮するという核となる仕事が教員の職務満足を最も影響を及ぼし、また、この仕事

をできる環境にある教員の職務満足が高いことを明らかにしている。対照的に、職務満足を下げる要因は、教育改革やそれに付随する職務の増加、教育サービスの価値を減じる作用や批判などのシステムないしは社会的要因が最も大きな原因であることが明らかになっている。満足度に関する要因のスコアは、リーダーシップ、意思決定、コミュニケーション、学校レベルでの資源と学校の評判等、特徴的な学校における教育活動と関連づけられ、これらの要因が教員の職務満足に大きな影響を与えていることも合わせて指摘されている。スコットらによる本研究は、教員の職務満足に主たる分析対象を置いており、このことについて考える上で重要な示唆を与えるものとなっている。

本章では、海外における教員の職務満足とワークモチベーションとの関係性について、先行研究のレビューを通して確認を行った。本章を通して、今後、我が国において教員のワークモチベーションを扱う研究を行う際に必要な視点の抽出ができたものと考えられる。まず、教員の個人的属性が職務満足とワークモチベーションに与える影響について注意深く考察を行う必要性があること。次に、教員の職務満足に影響を与える要因として、学校組織へのコミットメントすなわち所属意識、教員自身が望むキャリア成長が挙げられる点である。ワークモチベーションを検討することの必要性の一つとして、個人のキャリア形成にワークモチベーションが大きな影響を与える可能性があり、このことについても重要な視点となるものと考えられる。次に、教員の職務満足やワークモチベーションは学校組織内だけの要因から影響を受けるだけではなく、教育改革を含む社会全体の文脈から影響を受ける可能性があることである。教育改革や、社会全体の教育に対する「視線」、教育改革に伴い教員が受ける影響など、これらが非常に重要な要素となる可能性がある。近年我が国においても様々な「教育改革」が遂行されているわけであるが、これらに対して、教員のワークモチベーションの観点からの評価を行う必要性があるものと考えられる。

## おわりに

本稿では教員の職務満足とワークモチベーションについての基本的情報を、産業・組織心理学での先行研究、また海外における教育経営学、教育心理学での先行研究のレビューを通し抽出を行ってきた。本稿を通して得られた知見として、職務満足とワークモチベーションはともに個人の内面における問題であるが異なった現象を表しており、職務満足の向上により、自らの職務に対する期待感が向上することでワークモチベーションの向上が見込まれることがまず挙げられる。また、組織経営活動（マネジメント）は個人のワークモチベーションを外発的に向上させることしかできず、内発的に働きかけるためには個人への理解が必要であることがあわせて指摘できる。

次にこれらの問題点について教員に特化して考えると、まず教員の職務満足の性差による有意差は指摘できないが、年齢や教職経験年数による有意差が存在することが指摘されていることが明らかとなった。また、全体的な傾向として教員の職務満足が低下状態にあることが指摘されている。

職務満足を高める学校環境として、児童生徒のために自分の専門性が発揮できる場が最も教員の職務満足に対しポジティブな影響を与えることが指摘されていることが明らかとなった。また、教

員自身の自らの成長に対する意識や、所属する組織へのコミットメントが職務満足に影響を与えること、教育改革等の社会的文脈も教員の職務満足やワークモチベーションに影響を与えることが明らかにされていることが指摘できた。

これらの知見の蓄積を受けて、今後我が国の教員のワークモチベーションや職務満足について研究する際に必要な知見として、まず、職務満足とワークモチベーションの間にある教員の「期待感」について着目する必要性が指摘できる。次に、ワークモチベーションに対しマネジメントが与えることのできる影響は限られていることが判明しているものの、個人に対する理解を促進するマネジメント等、マネジメントの範疇において、教員のワークモチベーションに内発的に働きかける手法を考えることの必要性が指摘できるのではないだろうか。

また、教員に特化した場合に本稿を通して得られた知見は、全て国外におけるものであることから、我が国の教員の職務満足やワークモチベーションについての独自性について今後考えていく必要があるのではないだろうか。

### <注>

- (1) 角山（2006）は「仕事場面では、能力や意欲に欠ける従業員はいずれ選別され淘汰されるだろうが、人材育成の観点からは、能力はあるが意欲の低い者をどのように仕事に向かわせていくか、技能や能力の未熟さをどのように教育していくかを考えることも、管理者に課される重要な役割の一つである。ただ、能力が比較的安定した要因であるのに対して、モチベーションは、賞賛や叱責、あるいは目標との距離など少しのきっかけで強弱どちらの方向にも変化し、変化の幅も一定ではない。したがって、仕事の上では、モチベーションをいかに管理していくか、すなわちモチベーションマネジメントの効果的実践が、長期にわたっての安定した成果や業績を維持することにつながる。」としている。
- (2) 代表的なものとして、岡東壽隆・鈴木邦治『教師の勤務構造とメンタル・ヘルス』多賀出版、1997年、高木亮「教師のストレス過程メカニズムに関する比較研究」『日本教育経営学会紀要』第45号、2003年、pp.50-62、高木亮、田中宏二、淵上克義、北神正行「教師の職業ストレスを抑制する方法の探索」『日本教育経営学会紀要』第48号、2006年、pp.100-114などが挙げられる。
- (3) Kamdronによる調査研究の目的のうち、「to analyze the interrelations between job satisfaction and work motivation relations」があり、職務満足とワークモチベーションの関係性、特に相互関係についての分析を目的としていることから、これらに関連づけて論じることには問題は無いものと考えられる（Kamdron、2009年、p.10）。

<参考文献>

- 青木薫、上田則夫『教師の職務満足に関する実証的研究—公立小・中学校教員の意識調査を中心に—』  
「日本教育経営学会紀要」第31号、1991年、pp.82-97。
- Barnabe,C. and Burns,M. “Tachers’ job characteristics and motivation”, *Educational Research*, vol.36,  
pp.171-185, 1994年.
- F・ハーズバーグ著、北野利信訳『仕事と人間性 動機づけ—衛生理論の新展開』東洋経済新報社、  
1968年。
- 淵上克義『学校が変わる心理学 学校改善のために』ナカニシヤ出版、1995年。
- Mertler, C. A., *Teacher Motivation and Job Satisfaction in The New Millennium*, presented at the Annual  
Meeting of the Mid-Western Educational Research Association, 2001.
- Mertler, C. A., *Job Satisfaction and Perception of Motivation Among Middle and High School Teachers*,  
*American Secondary Education*, Vol.31, No.1, 2002, pp.43-53.
- Scott, C. S. & Sue Cox and Steve Dinham, *The Occupational Motivation, Satisfaction and Health of English  
School Teachers*, *Educational Psychology*, Vol.19, No.3, 1999, pp.287-308.
- Latham, G. P., *Work Motivation -History, Theory, Research, and Practice*, SAGE (Foundations for  
Organizational Science A SAGE Publications Series), 2007. (金井壽宏監訳『ワーク・モチベーショ  
ン』NTT出版、2009年。)
- 金井壽宏『働くみんなのモチベーション論』NTT出版、2006年。
- Linda Evans, *Delving Deeper into Morale, Job Satisfaction and Motivation among Education Professionals*,  
*Educational Management & Administration*, Vol.29, No.3, 2001, pp.291-306.
- ポーラ・シルバー「第Ⅶ部／仕事に対する個人の志向性 第12章 被雇用者の職務態度：動機づけ・  
衛生理論 第13章 被雇用者の動機づけ：期待理論」ポーラ・シルバー著、岸本幸次郎、青  
木薫、岡東壽隆編訳『教育経営学の基礎理論』コレル社、1986年、pp.329-393。
- Pritchard, R. D. and Ashwood, E. L., *Managing Motivation A Manager’ s Guide to Diagnosing and Improving  
Motivation*, Routledge, 2008.
- Tiiu Kamrdron, *Work Motivation and Job Satisfaction –Theories and Research Experience from Estonia*,  
LAMBERT Academic Publishing, 2009.
- 高橋佳子、濱岡真朱、勝沼真恵『新潟市立公立小中学校教員のモチベーション要因、ストレス要因  
とワーク・ライフ・コンフリクト』新潟大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要  
教育実践総合研究、第8号、pp.49-60、2009年。
- 外島裕、田中堅一郎『産業・組織心理学エッセンシャルズ』ナカニシヤ出版、2004年。
- 角山剛「3. モチベーションマネジメント」古川久敬『朝倉心理学講座13 産業・組織心理学』朝  
倉書店、2006年、pp.34-54。
- 山口裕幸「第2章 ワークモチベーション」山口裕幸、高橋潔、芳賀繁、竹村和久『経営とワーク

教員の職務満足とワークモチベーションに関する研究動向

ライフに生かそう！ 『産業・組織心理学』 有斐閣アルマ、2006年、pp.19-36。

山田智之『公立中学校教員のモチベーションを促進する要因』 日本大学大学院総合社会情報研究科  
紀要、No.8、pp.221-230、2007年。

## **Review of research on teacher's work motivation and job satisfaction**

**Kenji YAMASHITA**

In this text, the theory was arranged concerning the teacher's job satisfaction and work motivation.

The job satisfaction and the work motivation are especially receiving a big influence from the organizational culture. Moreover, when the organization was managed, there are necessities of the payment of special attention to job satisfaction and work motivation. The teacher's job satisfaction and work motivation of are influenced from not only the factor in the school organization but also the social factor. It is in development of the research of teacher's work motivation on the way in Japan. However, it can be said that teacher's job satisfaction and work motivation are the important factors in the idea of the school management. Further development of the research that makes teacher's motivation a theme will be requested in the future.

In this text, the theory was arranged concerning the teacher's job satisfaction and work motivation.